سلسلة المدير الممارس

الأمين

بناء المرونة

كيف تنجح في أوقات التغيير

دليل الأفكار العملية

ماري لين بولي

مايكل ويكفيلد

نقله إلى العربية

سعيد الهاجري





دليل الأفكار العملية

بناء المرونة

كيف تنجح في أوقات التغيير





بناء المرونة

كيف تنجح في أوقات التغيير

تأليف

ماري لين بولي

مايكل ويكفيلد

نقله إلى العربية

سعيد الهاجري





Original Title
AN IDEAS INTO ACTION GUIDEBOOK
Building Resiliency
How to Thrive in Times of Change
Mary Lynn Pulley and Michael Wakefield

ISBN 1-882197-67-4

Published by: Center for Creative Leadership, Post Office Box 26300, Greensboro, North Carolina 27438-6300, (U.S.A.)

ISBN 5 - 628 - 54 - 9960 - 978

الناشر العبيكان Obeikan للنشر

المملكة العربية السعودية - شارع العليا العام - جنوب برج المملكة - عمارة الموسى للمكاتب
هاتف 2937574 - 2937581 فاكس: 2937588 ص. ب: 67622 الرمز: 11517

الطبعة العربية الأولى 1430هـ - 2009 م

(ح) مكتبة العبيكان، 1430هـ

فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر

بولي، ماري لين
بناء المرونة./ ماري لين بولي؛ مايكل ويكيفلد؛ سعيد حمد الهاجري.- الرياض، 1430هـ
36 ص؛ 14 × 21 سم. (سلسلة دليل الأفكار العملية)
ردمك: 5 - 628 - 54 - 9960 - 978
1. التنظيم الإداري 2. التنمية الإدارية أ. ويكيفلد، مايكل (مؤلف مشارك)
ب. الهاجري، سعيد حمد (مترجم) ج. العنوان د. السلسلة
ديوي 658.406 1430 / 537

صدرت هذه الطبعة باتفاقية نشر خاصة بين الناشر العبيكان Obeikan و مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم MOHAMMED BIN RASHID AL MAKTOUM FOUNDATION

امتياز التوزيع شركة مكتبة العبيكان Obeikan

المملكة العربية السعودية - العليا - تقاطع طريق الملك فهد مع شارع العروبة
هاتف 4160018 - 4654424 فاكس 4650129 ص. ب 62807 الرمز 11595



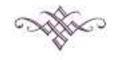
سلسلة الكتب

دليل الأفكار العملية

تعتمد هذه السلسلة من الكتب على المعرفة العملية التي أنتجها مركز القيادة الإبداعية خلال أكثر من ثلاثين سنة من البحث والأنشطة التعليمية التي جرت بالمشاركة مع مئات الآلاف من المديرين والتنفيذيين. لقد اختلفت شراكة هذه المعرفة عن مثيلاتها في الأقسام الجامعية أو الهيئات المهنية أو المكاتب الاستشارية. والمركز ليس هو مجرد مجموعة من الأفراد المتمرسين (ذوي الخبرة)، على الرغم من أن مؤهلات كوادره تُعد متميزة جداً، وإنما يمكن النظر إليه على أنه مجتمع يشترك أعضاؤه بمجموعة من المبادئ، ويعملون معاً لفهم وإيجاد الاستجابة للتحديات القيادية والتنظيمية.

تهدف هذه السلسلة إلى إمداد المديرين بنصائح خاصة بكيفية إكمال مهمة تنمويَّة، وهي أول تحدٍّ من التحديات التي تواجه القيادة، وهي في سبيلها لتحقيق ذلك.

تحمل هذه السلسلة مهمة المركز التي تهدف إلى تقدم فهم وتنمية وممارسة القيادة لنفع جميع أفراد المجتمع. نحن نعتقد أنك سوف تجد أن هذه السلسلة - «دليل الأفكار العملية»، إضافة مهمة جداً لوسائل وأدوات القيادة.



مُحْتَوَيَاتُ الكِتَابِ

الموضوع | الصفحة



إيجاز تنفيذي

قد تكون مقاومة التنفيذ طبيعة بشـرية، خصوصاً عندما يكون التغيير قاسـياً أو محبطاً أو مرفوضـاً، ولكن بتنمية المرونة يسـتطيع المديريـن ليس فقط معايشـة، ولكن يسـتطيعون أن يتعلمـوا، وينموا وينجحـوا في تجـاوز مرحلـة التغيير، والواقـع أن تنميـة المرونة أمر مهم جداً بالنسـبة للقادة، فالمرونة تسـاعد المديريـن في التعامل مع الضـغوط ومع الغموض بالنسـبة للمسـتقبل، الذي يصاحب التغيير كونهم يتحملون المسؤولية في منظمات اليوم.

ويُعـرف ذلـك الكتيـب الاسترشـادي المرونة، ويوضـح لماذا هي مهمة، ثم يضيف كيف يمكن أن تطور مخزونك الشخصي من المرونة؟ ويركز الكتاب على تسـعة عناصر للتنمية، التي تفضي في مجملها إلى تكوين شعور بالمرونة، وتضاعف قدرتك في التعامل مع المجهول، ولترى التغيير - سواء رؤيته من منظور الإحباط أو النجاح - فرصة للنمو.



ما هي المرونة

توفـر المرونة القدرة على التعافي السـريع من تأثـير التغيير، أو المرور بأزمة، أو سـوء الحـظ. وترتبط المرونـة بالتمدد والطفـو والتأقلم. ويُظهر الأشـخاص المرنون ليونة في المواقف، وقدرة علـى التحمل وتفاؤلاً، وانفتاحاً للتعلـم، بينما يقترن عدم المرونـة بالاحتراق العملي، والتعب، والتضـايق، والإحباط، والدفاعية، والتهكم.

إن المرونة نتاج لمفهوم واسع. ويمكن أن تستند إلى تعاون شبكة علاقات من المهنيين والعلاقات الشخصـية، وتستخدمها لترتاح من التغيير. وتصب المرونـة في مقدرتـك حتى لو كانـت تعتمد على معرفتك بنفسـك، وقيمتك، وثقتـك وتفاؤلك. والمرونة عنصـر مهم للنجاح على كل المسـتويات، وفي كل المجـالات في حياتك، امتداداً من التطوير المهني لمسـيرتك العلمية، وفرص القيادة إلى السعي لتحقيق أهدافك الشخصية وحياتك الصحية.

ينظـر الناس غالباً إلى المرونة على أنها عـدم التزحزح، والقوة، أو عدم التأثر. وقد سـمع أكثرنا المثل القائل "عندما يصـعب المسير يسير الصعب". ولكن المرونة ليست في تصعيب المرونة. الصبر وتحمل الضغط جزء من المرونة بـكل تأكيد، ولكنه مجرد جزء. فعدَّاؤو الماراثون مثلاً عليهم أن يكونوا أشـداء ليكملوا سباق ال٢٦ ميلاً، وفي نفس الوقت عليهم مسؤولية التعامل مع المجهول (الطقس، المنافسـين غير المعروفـين، نظرتهم للقدرة، والإصـابات عند الميل ال٢. المحتملة) ليكونوا قريبين من خط النهاية، ويدخلوا في دائرة الفوز.

عند تنمية المرونة عليك أن تعير الانتباه لخبراتك المتعددة والمتشابكة، والإصغاء لمشاعرك، وأن تستعد لتتعلم من فشلك كما تتعلم من نجاحاتك.

قصة مرونة

عمل «مات» مباشـرة بعد تخرجه من الجامعة في واحدة من سلسـلة محلات للمواد التموينية، واستمر في عمله ذلك مدة ١٦ سـنة دون مشـكلات، وبعد ترقيته لعمل مهم في الإدارة، بـدأت الأمور تتغير. فقـد ألقت معاناته مع مشـرفه الجديد بظلالهـا على عملـه على مـدى السـنتين التاليتـين، مؤثرة بذلك على ثقته بنفسه، وعلى رضاه عن عمله، وأخيراً ألغيت وظيفته وفصل من عمله.

لم يستعجل «مات» في البحث عن وظيفة جديدة، وحسب قوله: «لقـد قمت بتقييم لذاتي، لأعرف أين كنت؟ وكم أسـاوي في السوق؟.... حاولت ألا أستعجل، وأن أعطي نفسي راحة» لقد أمضـى أكثر الوقت مـع عائلته، وبدأ ينخرط في النشـاطات التطوعية المحلية وفي نشاطات كنيسته.

وبعد مرور ثلاثة أشهر، شعر «مات» أنه استعاد نشاطه، وبدأ في رحلة بحث جادة ومركزة من خلال تكوين علاقات، وبحث عن عمل. وبعد سلسـلة من الاتصـالات، عرض عليه عمل في مجال شـبيه بمجاله، الذي كان يعمـل فيه. ومع مرور الوقت بدأ «مات» يرى كم تعلم من خسـارته لوظيفته السـابقة. وفي مقدمة العمل أدرك أنه كان في حاجة إلى عمل أفضل للإدارة للأعلى – الاتصـال برئيسه وبرئيس رئيسـه. شخصياً تعلم أن المحافظة على كثير من الحياة المتوازنة عبارة عن طريقة فاعلة للتكيف مع تقلبات الحياة. بعد سنتين من عمله الجديد نما قطاع عمله بفضل جهوده بنسبة ٢٠٪، وفي نفس الوقت لم ينس تركيزه على عائلته ومجتمعه. ويعتقد «مات» أن خسارته الوظيفية السـابقة كانت رحمة لم ينتبـه لها «لم تكن كارثة، كان هناك تحول كلي، لكنه لم يكن كارثة».

لماذا المرونة مهمة؟

أجرى مركز CCL عام ١٩٨٤ دراسة حول الأحداث المهمة التي تسهم في تطور القادة، وقد أجاب ٢٠٪ ممن شملتهم الدراسة بأنهم تعلموا دروساً مهمة من المواقف الصعبة، التي تعرضوا لها، مثل فقدان الفرد لعمله، وتراجع المسار المهني، والأخطاء والفشل، أو الإصابات الشخصية.

وقد أعيد تطبيق الدراسة في أواخر عام ١٩٩٠م حيث جاءت النتيجة بأن ٣٤٪ ممن شملتهم الدراسة أفادوا بأن المواقف الصعبة كانت عنصراً مهماً في خبرات التعليم. وتعكس زيادة النسبة أهمية تنمية المرونة.

إن المرونة مهمة، لأن التغيير أمر حتمي. فكر لدقيقة في أنواع التغيير التي تواجهها منظمات اليوم، وكيف يمكن أن تؤثر التغييرات على مهاراتك القيادية، أو على أدائك الإداري، أو حتى على مسارك المهني، فالمنظمات قد تغير رسالتها أو إستراتيجيتها، أو حتى تركيزها الكلي، فقد تتغير بيئات العمل الداخلية والخارجية تماماً، كما قد تتغير الأسواق.

كيف يمكن أن ينشط المدير، أو أن يصمد على الأقل في ظل التغيرات المتلاحقة، سواء التغيرات الثابتة أو المعقدة؟ وذلك ببناء مهارات المرونة، بتوسيع المنظورات والكفاءات، لذلك فإن النواحي التنظيمية، والشخصية، والتغييرات المهنية يمكن أن تساهم في تطوير القيادة لديك.

كن مرناً

تلعب الانطباعات التي تحسن أو تعيق قابليتك للمرونة على التكيف: -كشخص ناضج - دوراً كبيراً في تطوير سلوكك في بدايات حياتك المهنية. وبالرغم من أن المرونة يمكن أن تتطور، فإنه من الممكن تغيير وجهات

«إنه لا يستطيع أن يتغير. فإنه لديه شكل إداري متصلباً وقديم. إنه كان متصلبًا والناس تعبوا منه

نظرك، عاداتك، ومسؤولياتك، وذلك بتعديل أفكارك وتصرفاتك في تسعة مجالات: تقبل التغيير، الاستمرار في التعلم، تحفيز الذات، الإحساس بالهدف، الهوية الشخصية، شبكات عمل شخصية ومهنية، ردة الفعل، مهارة الانتقال، علاقتك مع المال.

هذه المجالات التسع ليست مظاهر منفصلة للمرونة، ولكن متشابكة ومترابطة بعضها مع بعض، كلاً منهم مبني على الآخر، ويؤثر فيه، وبالاشتراك مع بعضهم يمكن أن تدعم المرونة لديك، ومهارتك في التعامل مع التغيرات. وبالتحسن في جميع تلك المجالات تتسع وجهات نظرك، ويصبح ضيق الأفق بدرجة أقل، مما يعني قابلية للتكيف مع التغيرات.

تقبل التغيير

إن التغيير أمر حتمي ومتواصل، وهو يسبب لبعض المديرين مضايقات شديدة، وتنبع جذور تلك المضايقات أحياناً من المشاعر: كالخوف مثلاً (كيف أستطيع الاستمرار في النجاح عندما تتغير اللوائح؟) أو الحاجة لممارسة السيطرة (هذا إذا لم أكن أفعل ذلك بالطريقة التي تعودت أن أفعلها دائماً، عندئذ فإنها لن تتم بالطريقة السليمة) وبعض المديرين الآخرين يحاولون رفض التغيير بالتركيز على المهارات، التي تجلب لهم نجاحات الماضي، ويتجاهلون الفجوات في كفاءاتهم القيادية، ولكن عاجلاً أو آجلاً فإن التغيير ممن الذي لم يتهيئوا له، سوف ينتج عنه سلسلة من العواقب الوخيمة، مثل التأخر عن الترقية، التقييم السلبي، تنزيل الدرجة أو إنهاء الخدمات.

١- المديرون الناجحون يتقبلون التغيير ويتكيفون معه، فإذا وجدت نفسك غير متوافق مع فكرة التغيير، فإنك تستطيع زيادة مرونتك في هذا المجال من خلال تكوين صورة دقيقة عن نفسك وعن البيئة المحيطة بك. ويوجد هنا ثلاثة تصرفات يمكنك من خلالها بناء مرونتك لتصبح أكثر تقبلاً وتكيفاً مع التغيير، ركّز انتباهك على الأفراد والعمل من حولك، لا تدفن نفسك في زاوية ضيقة من العمل، أو تجازف بأن تكون أعمى، حاول البحث عن تحديات جديدة من شأنها تطوير مهارتك أو التقليل من نقاط ضعفك.

٢- ركّز على أن تكون لياقتك الذهنية والبدنية في حالة جيدة. فإذا لم تكن تشعر بالارتياح، وهو أمر طبيعي عند حدوث تغيرات، فيجب أخذ ذلك كإشارة لاكتشاف المزيد من مشاعرك وأفكارك بخصوص التغيير، استخدم عريضة المرونة في صفحة ٢٢، ٢٣ كدليل لاكتشاف ردة فعلك عن التغيير.

٣- قيِّم التغيير بشروطه الخاصة؛ لترى أي التغيرات يمكنك أن تتحكم فيها، وأي التغيرات لا يمكنك التحكم فيها، كمثال إذا كانت الشركة

قبول التغيير أمر حاسم

طبقاً لبحث مقدم من مركز القيادة الإبداعية (CCL) فإن السبب الأول لسقوط المديرين بعيداً عن مسار النجاح هو عدو تقبلهم للتغيير والتأقلم معه أثناء الانتقالات.

يقول مديرو أمريكا الشمالية: ٥٥٪ من المديرين الناجحين يعرفون إظهار القابلية على التكيف.

(المديرون الأوربيون يضعون الرقم أعلى من ٦٧٪) القابلية للتكيف على المرونة والتي ذكرت كثيراً كعامل نجاح في معظم الدراسات الحديثة لمركز CCL عن الانحرافات التنفيذية.

التــي تعمل بهــا أجرت لفريق العمل تعديلاً في كيفيــة أداء العمل، فإنك تدير هذا التغيير من خلال قيادتك لفريق العمل، ولكن إذا مرت الشركة بوقت تقليص أو اســتجابة لتغير السوق بشــكل مثير، فإن هذا النوع من التغيير لا يقبل النقاش، ويصعب أن تتحكم فيه، وفي تلك الحالة فإنه من الأفضل توجيه طاقاتك من القلق المتزايد بواسطة نتيجة التغييروالاتجاه نحو تطوير المهارات الجديدة وتعزيز القوى الحالية.

خذ بقدر ما تستطيع الوقت الكافي للتعليم لذلك فإنك لا تستخدم خبراتك الشخصية عندما لا تطبقها حقيقة.

الاستمرار في التعلم:

طبيعــة المرونــة تتطلب منك أن تكتســب مهــارات جديــدة، وأن تكــون متفهماً، ولديــك القدرة علــى تطبيقها خلال فــترات التغيير، بعضــ المديرين يقاومون تعلم الطرق الجديدة، متمســكين بالســلوكيات والمهارات القديمة، حتى عندما تثبت لهــم تلك التغيرات جلياً بأنهــم لا يســتطيعون أن يعملوا علــى الإطلاق، فإذا وجدت نفســك في ذلك الموقــف، فأعــد التفكير في مقاومتك، فربما كنت تعتقــد أن الطرق القديمة مهمــة بالنســبة إليك، وربما أن تلك التغيرات ســوف تؤثــر بطريقة ما على هويتك. إن مهاراتك وســلوكياتك القديمة يجــب أن ترتبط وبعمق مع قيمة نفســك واحترامك لنفســك، كل ذلك ينبغــي أن يشــعرك بالقيمة عندما لا تكون المهارات غير المألوفة موجودة، إنك ربما تتعلق بعاداتك القديمة لأنك لا تريــد أن تشــعر بأنك أقل تأهيــلاً خلال مرحلة التعليم الســخيفة عندما تواجه مهارات جديدة.

ولكي تبدأ على طريق الاستمرار في التعلم والتغلب على مقاومتك لذلك فإنه ينبغي أن تستشعر وتحاول التقنيات الآتية:

• في نهاية كل يوم سجّل شيئاً واحداً تعلمته، أو شيئاً واحداً تعرفه من قبل، ولكن تم تأكيده.
• راجع إحباطاً مهنيّاً حدث في خلال فترة مبكرة في مجال عملك أو منذ ستة أشهر على الأقل (فترة تكون بعيدة بالنسبة لك، لكي تكون كافية لتحصل على خبرة واضحة) ما الذي تعرفه الآن ولم تكن تعرفه من قبل؟ ماذا تعلمت من تلك الخبرات؟ ما هي المعلومات التي تأكدت من خلال تلك الخبرات؟ وما هي المعلومات التي ثبت خطؤها؟
• تطلع إلى نجاح مهني يكون قد حدث في فترة مبكرة في مجال عملك أو على الأقل منذ ستة أشهر: ما الذي تعرفه الآن ولم تكن تعرفه من قبل؟ ماذا تعلمت من تلك الخبرات؟ ما هي المعلومات التي تأكدت من خلال تلك الخبرات؟ وما هي المعلومات التي ثبت خطؤها؟

منحنى التعليم رأساً على عقب

إن منحنى التعليم عادة ما يصور كمنحدر تدريجي، موضحاً كما تعلمت تطور أدائك. في الواقع أن التعليم في الغالب دائماً ما يسبب هبوطاً في الأداء قبل أن يأتي التطوير بنتائجه وهذه عملية طبيعية تماماً، التي يمكن أن تسبب إزعاجاً للمديرين، آملين في تطوير مخزون المرونة بإضافته لمهاراتهم الشخصية والفنية. منحنى التعليم ليس متدرجاً في الارتفاع بالنسبة للأداء، ولكن هو هبوط في الأداء يلي التطوير.

تحفيز الذات

تكمن قوتك على بناء المرونة بداخلك، والوصول إليها مسألة اختيار، ففي حالات التقلص وإعادة الهيكلة وانتقالات السوق والتعديلات التقنية فإنه من الأهمية أن تراعي مجال عملك الشخصي، وتطوير نفسك. إن عقد التوظيف يفترض ضمناً (العمل بجدية للشركة، وأن يكافأ طوال عمر

تحتاج الشركة مشرف منطقة في أحد إداراتها وأرسلني مديري لتولي تلك المسؤولية دون حتى أن يفكر بأنني لم أتول ذلك النوع من الوظيفة من قبل لقد قال إنه يعرف أنني لم أتدرب، وأنني لم أتولَ ذلك من قبل، ولكنه كان متأكدًا أنني قادرعلي فعل ذلك وأني قادر على فعل ما تتطلبه الوظيفة من أعمال لقد اكتشفت أني قادر على التعامل مع مجموعة الوظيفة وهذا عزز الثقة في نفسي.

الحياة الوظيفية، وربما الترقي الثابت في المسؤولية) فسح المجال إلى التحرر.

لا تتوقع أن شخصاً آخر سوف يرشد مجال عملك، باشر عملك بروح تجارية، ابتكر المرونة بإعطاء نفسك الحرية في اختياراتك الشخصية والعمل عليها.

وهنا نذكر بعض الأفكار التي يمكن أن تساعدك في كسب مزيد من المرونة في مجال الأعمال.

- تعرّف على مواطن القوة التي تملكها وتستطيع الاعتماد عليها أو توجيهها. حاول إجراء هذا التمرين: سجّل قائمة بالقوى، وعندئذ اسأل نفسك: أين أستطيع أن أتواءم أيضا في هذه الشركة؟
- ما هي الوظائف الأخرى الموجودة - سواء حقيقية أو تخيلية - التي من خلالها تستطيع توظيف قواك في بيئة مختلفة؟
- طوِّر قوىً جديدة بالاستمرار بـ "تمديد" المهمات. تطلّع خارج محيط العمل لأي فرص تطورية، حاول إيجاد الطرق الآمنة للتدرب على مهارات جديدة، كمثال يمكنك التدريب لتصبح قائد فريق عمل أحسن، وذلك بالعمل متطوعاً لدى لجنة من لجان مدرسة أطفالك، وبالخدمة في جمعية فنون لأحد الجاليات، أو من خلال بعض أعمال تطوعية أخرى.
- كوِّن لنفسك "مجلس مديرين" وهو عبارة عن مجموعة من الأقران من خارج شركتك، وتثق بهم ثقة عالية، ولكن من نفس مستوى

المسـؤولية مثلـك تقريبــاً، وتتقابل معهم بصـفة منتظمة لمناقشــة التحديات المشتركة واقتراح الحلول لها.

الإحساس بوجود هدف لك في الحياة أو العمل:

قم بـ "محاسـبة ذاتيـة" فهي تعطـي لعملك معنى، وتساعدك في فهمه في نطاق أكبر. الإحساس الواضـح بوجود هدف يساعدك في توقع النكسات من خلال منظور أشمل.

هل سـبق أن كنت "في حالة استغراق" عندما تكـون منهمكاً في شـيء ما، فإنـك تندمج بعمق في ذلك، ويمضـي الوقـت... وفي نهاية العملية تشـعر بأنك نشيط وغير منهك.

«أعتقد أني حصلت مـن خـلال هـذه الـتـحـديات على الـغـرض، ويكـون الغرض أحياناً أسفل الطريق، إني سوف أساعد شخصاً ما،ولو أني لم أجـرب تلك الـتحـديات، فكيف أستطيع فعل ذلك بأي مصداقية.

اكتشف إحساسك بوجود هدف

تأمـل الأسئلة الآتية التي صممت لاكتشاف و تدعيم إحساسك بوجـود هدف، بعد قراءة كل سـؤال، خذ وقتاً للإجابة، ولمتابعة ذلك النشاط،اجلس مع صديق تثق به ويستطيـع أن يسألك نفس تلك الأسئلة، أجـب بقـدر مـا تستطيـع مـن الإفاضـة، وعندما تنتهي، يبدأ صديقك من جديد مرة ثانية مع السؤال الأول، كـرر سلسلـة الأسئلة عدة مرات، وإذا كان صديقك أيضا مهتمـاً بإعـادة اكتشـاف الإحساس بوجود هـدف، فيمكنك أخذ دور السائل وأجب الأسئلة.

١- ما هو الشـيء المثالي الذي تحاول الوصـول إليه؟ وما هو الذي تفضله في المستقبل؟

٢- مـا هـو وضـعك الآن؟ مـا هو موقفـك الآن بالنسـبة لما ترغب؟

٣- ماذا بقي في وظيفتك الحالية لتحصل عليه؟

٤- فيم استفدت من وضعك الحالي؟ وفيم استفدت منه في تبرير تصرفاتك؟

٥- فيم استفدت من وضعك الحالي في التهرب من بعض المواقف؟

٦- ماذا سيكون وضعك لو لم تكن فيما أنت فيه الآن؟

٧- فيم استخدمت وظيفتك الحالية لكي تكون، أو لتحصل على، أو لتفعل؟

٨- فيم استخدمت وظيفتك الحالية لكي لا تكون، أو لكي لا تحصل على، أو لكي لا تفعل؟

٩- ما الذي يعوقك من الانتقال من وظيفتك الحالية؟

١٠- ما الذي سوف تقوم به لتغيير وضعك الحالي؟

عُد بالذاكرة وفكّر في المصادفات مع هذا النوع من الخبرة، هذه المصادفات من المحتمل أن تكون قد ارتبطت مباشرة بالأهداف الأكثر أهمية بالنسبة لك، وهنا بعض الأسئلة التي يمكن أن تساعدك في اكتشاف إحساسك بالغرض:

١- ما هو الأكثر أهمية في القيمة بالنسبة لك؟ ما الذي تفعله في العمل أو بعيداً عن العمل و يؤثر على تلك القيمة؟

٢- ماذا كان يعتبر واحداً من أحلام طفولتك؟ حدد تقاطعات الطرق في حياتك التي أخذتك بعيداً عن هذا الحلم؟ ولماذا اتخذت تلك الطرق المختلفة؟

٣- إذا لم يكن هناك من عقبات (سواء مالية، أو شخصية أو أخرى) ماذا ترغب أن تفعل في حياتك؟

٤- راجع إجاباتك مع الأسـئلة السابقة. ما هي الخطوة الأولى التي تستطيع اتخاذها تجاه التقابل مع تلك الأهداف؟

الهوية الشخصية

لقد وصلت لإدراك من كنت أنا، وأنه يوجد فرق بين من أنا؟ وماذا أفعل؟

إن وظيفتك واحدة فقط من مظاهر الهوية، ومجال عملـك واحد فقط من سـمات حياتـك. ولتحقيق بعض درجات المرونة فإنه ينبغي عليك الفصـل بين من تكون؟ ومـاذا تفعل؟ إنهـا عملية تطورية طويلـة الأجل، ولكنها تسـتحق المجهود. هذا الفصـل سـوف يبقيك مرنـاً أثناء فـترات الإحباط أو مواجهـة الصـعوبات الشخصـية بإعطائك الحرية للتركيـز على نواحي القوة، والفرصة لديك أكثر من التركيز على قلقك وخسارتك. إن خصائص هويتـك الشخصـية توجـد نوعاً من الأصـالة، التي بدورهـا تدعمك خلال فترات التغيير، وتوجد نوعاً من الانسـجام بين أحاسيسك وأفكارك وقيمك وأعمالك. فالأصالة تخلق قاعدة للمرونة.

وهنـا يوجد بعض الأفكار لتحاول تجربتها وبعض الأسـئلة لتفكر فيها، إذ ما كنت تريد تقوية إحساسك بالهوية الشخصية:

- اصـنع شـعاراً شخصـياً، يمكنك أن تصـممه بنفسـك أو تعديل شعار موجـود، وفكّر ماذا ينبغي أن يعني الشـعار الشخصـي، وكيف يمكنه أن يدعم ما تريده أن يمثل مثلما شعار الشركة يمثل قيم ومهمة الشركة.
- ضع تصوراً شخصياً لأهدافك. وأمعن الفكر في أين أنت الآن؟ واكتب ثـلاث حقائق عن نفسـك. وسـجل ثلاثة أحاسـيس مسـتوحاة من هذه الحقائـق، وفي النهايـة أكمل هذه العبارة مع تلك الأحاسـيس في ذهنك: «هذا الإحسـاس يشبه.........» ولإيجاد تصـور للتوجيه المستقبلي. أمعن التفكـير في أيـن تحـب أن تكون؟ أو مـاذا تريـد أن تنجز خلال السـنة

القادمة؟ (أو تغير الإطار الزمني الخاص بك) كرِّر نقاط التمرين الثلاث تلك. اختبر تصورك المستقبلي. وحاول مراقبة والتحكم في تصرفاتك الشخصية بتلك الطريقة في نشاطاتك اليومية.

- سجل قائمة بكل الأدوار المختلفة التي قمت بها في حياتك المهنية. سجل قائمة بكل الأدوار المختلفة التي تود القيام بها في حياتك المهنية. ما هي التغيرات التي يجب أن تقوم بها لسد تلك الفجوة ولتقترب من الأدوار التي تريد أن تقوم بها؟
- سجل قائمة ببعض «وصايا الطفولة» (أنت تريد شيئاً ما عملياً للاستناد عليه، وإذا أردت شيئاً ما نُفذ بطريقة صحيحة، يجب أن تفعله بنفسك) ما هو الجزء الذي لعبوه لإيجاد الإحساس بالهوية التي أنت عليها الآن؟ وكيف كانت تلك الوصايا عائقاً لهويتك الشخصية التي تخيلتها لنفسك؟

الشبكات الشخصية وشبكات العمل:

يكون المديرون الذين يتمتعون بالمرونة شبكة علاقات واسعة من العلاقات الشخصية والعلاقات المهنية. هؤلاء المديرون يكونون أقل اعتمادا على منظمة فردية، بل يستخدمون العلاقات الشخصية في إنشاء قاعدة دعم - العنصر الحاسم في تحقيق الأهداف، والتعامل مع الصعوبات، وتطوير المنظور.

ولكن الشبكات الشخصية وشبكات العمل ليست فقط شبكات حماية تستخدمها للهروب من سقوطك في وقت المشكلة.

ولكنهاسلسلة من الأخذ والعطاء المتبادل التي من خلالها تتعاون، وتشارك بوجهات النظر، وتوسيع

> إذا أنت قد طورت شبكة عمل بحجم جيد، فإنك تستطيع أن تضاعف تلك الشبكة أينما ذهبت وتلك حقاً مهارة قابلة للتحويل. وشبكة العمل تكون حيثما تكون أنت. إنها ليست مثل إني بعت بيتي، ولم يعد إطلاقا ملكي. إنني أستطيع أن أتصل تليفونيا مع أناس لم أتحدث إليهم خلال أربع أو خمس سنوات، فشبكة العمل تتحمل.

نظرتـك للعالم، تقوية رؤيتـك، تعليم وتعلم مهارات جديـدة، وتظل متكيفاً مـع بيئتك. إن السـر في بناء شـبكات العمـل التي تضـيف لمرونتك هو عمل الاتصـالات الشخصـية. حاول التمرن على تلك الخطوات الأربع البسـيطة لبناء أو لإعادة تقييم الشبكات الشخصية وشبكات العمل الخاصة بك:

١- ضع قائمة بالأشخاص الذين يمكنك الاعتماد عليهم في أوقات الحاجة.

٢- أضـف لتلـك القائمة الأشـخاص الذين شـاركوا معك في أول قصـص النجاح.

٣- كم حجم المعلومات التي تعرفها عن هؤلاء الذين تضمهم القائمة؟

٤- اختر اسماً من القائمة - ما الذي تستطيع أن تفعله لهذا الشخص اليوم؟

وسـيلة أخرى يمكن أن تسـتخدمها لتحديد الأشـخاص لشبكة المعارف الشخصـية، وهي أن تختار شخصـاً تكون معجباً به في العمل، حدد مميزات هذا الشخص، وشاهد كيف يتعامل في المواقف المختلفة - وخاصة تلك المواقف التي تتعلق بالتغيرات في المؤسسة أو البيئة، ما هي أنواع التصرفات الإيجابية التي يتوقعونها؟ وكيف تستطيع أن تحاكي هذا السلوك في وظيفتك الحالية؟

الانعكاسات:

> **وظيفتي هي أن أزيد المبيعات بنسبة ٥٪ كل عـام . التفكير وكل ذلك شيء جيد ولكن الحد الأدنـى إذا لم تتحقق زيادة المبيعات فهذه ليست وظيفتي، فلو كنت شاعرا، ربما عكست أكثر، ولكني لست شاعرا.**

المطالبات المتكـررة لتحقيق الأهداف تجعل من الصـعوبة بمـكان إيجاد الوقـت للتفكـير حتى خلال الأوقات المريحة، وتزداد الصـعوبة في أوقات الضغط مثـل تقليص حجم المؤسســة، أو عندمـا يكون مجال العمل مهـدداً ببعضـ الانحرافـات، أو عندما يحتاج المرء العناية بمشـكلة شخصـية. وحتى لو صح ذلك، فإنــه مــن الأهمية تحديد وقـت للتفكير، سـواء كنت

تسعى لنجاح أو تواجه مشكلة شخصية. وبأخذ الوقت في التفكير يمكنك أن تطور من الوعي الذاتي درجة، والذي يمكن بدوره أن يحسن من مرونتك مع عالمك الشخصي أو عالمك المهني، فكّر في الانعكاس كتغذية مرتدة مؤثرة، ربما ستجد نفسك تقاوم التغير أو غير قادر على تقبل التغيير، وبمراقبة نفسك تجد نفسك غير منفتح على قناة التغذية المرتدة للمعلومات.

كيف تحفظ مذكرة الانعكاس

إن الاحتفاظ بمذكرة يعتبر أداة من الأدوات المؤثرة في بناء المرونة من خلال إنشاء الوعي العميق. يوصي مركز CCL باستخدام مذكرة تعليم شخصية كطريقة للحصول على الفهم العميق الضروري لتصبح أكثر تكيفاً. إن شكل ومحتويات مذكرتك مسألة اختيار شخصية. وفي كل الأحوال فإنه يوجد ثلاثة أجزاء نموذجية لمدخلات المذكرة:

١- الواقعة أو الخبرة. صف ما الذي حدث بموضوعية قدر الإمكان، لا تستخدم أسلوباً تحكيمياً والتزم بالحقائق. ماذا حدث؟ ومن الذي شارك في الحدث؟ ومتى حدث؟ وأين حدث؟

٢- رد الفعل . صف ردة فعلك على الأحداث بشكل واقعي، وبطريقة موضوعية بقدر الإمكان. ما الذي تريد فعله كرد فعل للحدث؟ ما الذي فعلته في الواقع؟ فيما كنت تفكر؟ ماذا كان إحساسك؟

٣- الدروس. فكر في الخبرة وردة فعلك عليها. ما الذي تعلمته من الحدث ومن ردة فعلك عليه ؟هل الحدث يقترح تحدياً تطويرياً ينبغي عليك معالجته؟ هل لاحظت نمطاً معيناً لردود أفعالك؟ هل ردة فعلك كانت مختلفة عما كانت عليه في الماضي خلال الخبرات المألوفة ، وهل هذا يفرض اقتراحا بأن تقوم بعمل تقدم أو ارتداد على كفاءة القيادة الحكيمة؟

إذا وجدت أن الانعكاس يصعب التعامل معه، فإليك بعض المقترحات:

- أوجد الأسس والأدوار المتكررة التي وراء ردة الفعل.
- أعد ترتيب الأولويات لتخصيص وقت لردة الفعل.
- استخدم معلومات تقييم الأداء كمناسبة لرد الفعل.
- احتفظ بمذكرة.

مهارة الانتقال:

- لا تتردد في السؤال حتى لو غيّرت تعريف نفسك أو عملك.
- أعد صياغة كيف ترى علاقة مهاراتك مع الشركة، مع قيمك، ومع أهدافك؟ من خلال اختيار مواهبك في رؤية جديدة، فإنه يمكنك أن ترى كيف ينبغي لمهاراتك أن تتحول إلى أنماط جديدة في العمل والسلوك.
- ولمساعدتك في الحصول على منظور جديد للمهارات المألوفة، حاول المقترحات الآتية:

قائدنا الحالي يقود بمثالية دون دعاية أو إعلان، لقد تغلب هذا الشخص على معوقات كبيرة ليصل إلى أعلى المراكز في المجتمع قادماً من أدنى طبقات المجتمع. والآن أعاد لمجتمعنا المحلي مثاله الإيجابي للخدمة الثابتة التي تعني صفقة عظيمة للشركة.

- حدد المهارات التي تمتلكها وتستخدمها في مكان العمل، وفي المنزل وفي مجتمعك، وأين ينبغي لتلك المهارات أن تعمل؟ حاول من خلال الأنشطة التطوعية اختبار السلوكيات المختلفة لتطوير مهاراتك الفنية إلى أرضية غير مألوفة دون الضغط على أداء الوظيفة.
- صف خمس وظائف (مجالات) مختلفة يمكنك القيام بها اليوم موضحاً مهاراتك الحالية.

العلاقة بالمال:

«أنـا أدرك أنـني أستطيع دائماً أن أحصل على دخل من مكان ما، ربما من خمسة أو ستة أماكن، ولكن كون الدخل سوف يدخل فهذا ليس الأكثر أهمية».

بناء المرونة ليس دائماً يختص بتحسين شخصيتك ومهاراتك الفنية أو إعادة صياغة مواهبك في أشكال جديدة. المرونة أيضاً تأتي من خلال مراجعة كيفية ارتباطك بالعالم الخارجي. فربما يكون هذا أكثر وضوحاً عندما يتعلق الأمر بنظرتك تجاه المال. المبالغة فى التطلعات أو حتى التقليل من القدرات يحد من مرونتك في مواجهة التغيير. وإليك تمريناً صغيراً قد يساعدك في توجيه علاقتك مع المال:

١- انظر إلى ميزانيتك الشخصية. سجل قائمة بالأشياء التي تحتاجها والأشياء التي تريدها.

٢- افحص ميزانيتك لتحدد حجم الدخل الأدنى، الذي تحتاجه لتغطية الضروريات، ثم فكّر وحدّد الطرق البديلة للحصول على هذا الدخل.

٣- وإذا كان هناك فجوة بين ما تريد والمبلغ المتاح، فرتب قائمة باحتياجاتك حسب الأفضلية

٤- ما هي بعض الطرق البديلة للحصول على المال، لتفي بالاحتياجات التي تريدها؟ وما هي بعض الأشياء في قائمة الاحتياجات التي تريدها ويمكن تأجيلها؟

٥- إذا كان المال ليس عقبة، فأي الأشياء في قائمة احتياجاتك مازلت تريدها؟ رتب اختياراتك.

٦- إذا كان الوقت ليس عقبة، فأي الأشياء في قائمة احتياجاتك مازلت تريدها؟ رتب اختياراتك.

عريضة المرونة

ألـقِ نظرة على البنود في هذه القائمة، واملأ الدائرة الأقرب لتقييمك لنفسـك في كل من مجالات المرونة التسـعة. ماذا تخبرك القائمة عن درجة مرونتك؟ ما هي قوة المرونة التي يمكن أن تعتمد عليها في أوقات التغيير؟ ما هي المجالات التي ينبغي تطويرها لتصبح أكثر مرونة؟

تطوير المرونة المطلوب حدد المهارة التي يجب أن تطورها لزيادة المرونة	قوة المرونة حدد المهارة التي يمكن أن تعتمد عليها في أوقات التغيير
تقبل التغييـــر	
التغيير يجعلني مضطربا. أنا لا أريد أن أواجه تحديات جديدة دون ما أملك بعض أنواع السيطرة على الموقف	أنا منسجم مع التغيير، وأراه فرصة لتطويري كقائد.
الاستمرار في التعلم	
أريد أن أكون ملتصقا بما أعرفه جيدا وبالمهارات التي تعود بي لهذه النقطة في مجال عملي. بعض الناس يتوقعون أن هذا جزء مِن: مَنْ أكون؟	التغييرات تعطيني الفرصة لأتعلم مهارات جديدة واختبار أفكار جديدة أحب أن أبني على نجاحاتي وإخفاقاتي السابقة.
تحفيز الذات	
لدي ما يكفي لترشيد العمل بتقاريري المباشرة، وإذا رغبت تلك الشركة في تطويري ينبغي أن تعطيني بعض أنواع الخطط.	إنني أقيم بانتظام ملكاتي، وأبقي عيني مفتوحة على مهام العمل، ويقودني ذلك لبناء مهارات إدارية وتطويري كقائد.

الإحساس بالغرض	
إذا طلبت الشركة طريقة عمل محددة، فمن أكون أنا لأقول إذا ما كان هذا صحيحاً؟ فعملي لم يصمم لكي يتبع نظاماً قيماً، إنها طريقة حياتي التي لا أستطيع تغييرها لتصبح شيئا آخر.	أحب أن أعتقد أن عملي يؤثر على قيمي الشخصية إنني أحاول أن أجعل قراراتي تستند على ما هو مهم بالنسبة لي ويتوازن مع مهمة الشركة.
الهوية الشخصية	
إني أعيش من أجل عملي. لم لا؟ ما أول سؤال عادة يسأله شخص لك؟ ما عملك؟ وليس كيف تصف نفسك؟	حقيقة أنا أحب عملي، ولكنه لا يحدد من أكون أنا. فلدي مساعي خارج العمل وتمثل أهمية بالنسبة لي بقدر أهمية عملي.
شبكة العلاقات الشخصية والمهنية في الحقيقة أنني أحترم أسرتي وأصدقائي وزملائي، يوجد أوقات كثيرة لتلك العلاقات أستطيع البقاء أكثر حاليا مقارنة مع ما يفعله أصدقائي وزملائي خارج العمل، ولكن لا يبدو أن هناك وقتاً كافياً.	حقيقة أن شبكة العلاقات مفيدة في حالة وجود كساد وتقليص من قبل الشركة. أود أن تساعدني في الخروج من الارتباك، إني أرغب أن أبقى على اتصال مع هؤلاء الأشخاص الأقرباء مني ولهم اهتمام شخصي بحياتهم.
التفكير	
يوجد أشياء كثيرة جدا دائماً للقيام بها، إنها مثل تصرفاتي، فأنا أحب أن أتذكر لأرى، إذ ما كان هناك خيار آخر كان ينبغي أن أفعله.	إنني أتيح بعض الوقت كل يوم لمراجعة قراراتي جريان الأنهار الجليدي، ليس لدي الوقت للجلوس وأسترخي لأحلام اليقظة: إلى أين أنا ذاهب، وكيف أصل هناك؟
انتقال المهارات	
كل وظيفة تتطلب مجموعة مميزة من المهارات، و تأخذ وقتاً طويلاً لتطوير تلك المهارات، وهي غير كفأة لأخذ شخص ما بعيدا عن الدور المألوف والطلب منهم أن يقوموا ببعض أعمال أخرى.	يمكن أن تبرهن مهاراتي أنها مفيدة لهذه الشركة في دور آخر، أستطيع نقل خبراتي خارج العمل إلى فرص تطويرية أخرى.

العلاقة مع المال	
لـدي مسؤوليـات، وتلـك المسؤوليـات تكلفني الأموال. وليس هناك حـل لذلـك بالإضافة إلى أنـه يوجـد آمـال مؤكـدة، بأنـك حينما تصل إلى وظيفتي فإنك تستطيع تُمنح نوعـاً معينـاً من أشـكال الحيـاة، ينبغي عليـك فقـط العمـل بجديـة إذا أردت الأشياء الجميلة في الحياة	أحب الأشياء، أليس كل شخص كذلك؟ ولكـن أنـا لا أريـد الوقوع في فـخ العمل لساعـات طويلـة ومواجهة مهـام زائدة، لكي أسـدد للأشياء التـي لا تؤثر فعليا في اهتماماتي وقيمي، إنني أجعل راتبي لنفسي، إنني أفكر في مشترياتي قبل أن أقوم بشرائها.



قراءات مقترحة

- Bridges, W. (198.) Transitions: Making Sense of life>s changes. New York: Addison-Wesley.
- Bunker,K. The power of vulnerability in contemporary leadership.

  Consulting Psychology journal: Practice and Research, 49(2), 122136-.
- Lombardo, M. M., & Eichinger, R.W. (1989) Eighty-eight assignments for development in place. Greensboro, NC: center for Creative leadership.
- McCauley, C.D., Moxley, R.S.,&Van Velsor, E.(Eds.) (1998)The Center for Creative Leadership handbook of leadership development. San Francisco: Jossey-Bass.
- McCall, M.W.Jr., Lombardo, & Morrison, A.M. (1988). The lessons of experience. Lexington, MA: Lexington Book.
- Noer, D. (1993). Healing the wounds: overcoming the trauma of layoffs and revitalizing downsized organizations. San Francisco: Jossey-Bass. O>Neil, J. (1993). The paradox of success: When winning at work means losing at life. New York: Putnam.
- Pulley, M.L. (1997). Losing your job - reclaiming your soul: Stories of Resilience, renewal, and hope. San Francisco: Jossey-Bass.



خلفيـــة

هذا الكتاب الاسترشـادي يوحد ويوضـح الأساسـيات التـي تُدرس في برامـج تطويـر القيـادة في مركـز القيـادة (CCL). تؤكد برامـج المركز في تطويـر القيـادة على مفاهيم تنميـة الوعي الذاتـي، والرغبة في التعلم، والعناصر الحاسمة لبناء المرونة.

وينطلق المركز وبشكل كبير من نتائج الدراسات والبحوث المعمقة التي أجراهـا ويجريها من خلال جمع المعلومات عن حيـاة المديرين التنفيذيين، والخـبرات التي تراكمت لديهم في مجالات أعمالهم. وتحليل المركز في هذه النقطـة يركز على ثلاثة موضـوعات واسـعة: مهام الوظيفة، والصـعوبات والتدريب الرسمي. وفي كل تلك الموضوعات الخاصة قام المديرون بخطوات تطويرية واسـعة مسـتخدمين مهارة المرونة في التحديات التي واجهوها في أعمالهم.

شـيء آخـر مرتبـط بالمرونـة وجـد في بحـوث المركز، هـو الانحراف التنفيذي، الذي يظهر أن مقاومة التغيير (والذي يساهم في قصور المرونة) هـو عامل انحـراف، أما الانفتاح للتغيير (والذي يمكن أن يسـاهم في درجة كبـيرة مـن المرونة) يقـود إلى النجـاح المهنـي والإداري. في الحقيقة أكثر عوامـل النجاح التي ذكرت كثـيراً في بحوث المركز هـي القابلية للتطوير أو التكيف. تلك القابلية هي مفتاح تكوين قبول التغيير، الذي يترسـخ في قلب المدير والقائد المرن الناجح.

تمشـياً مع هذا البحث وتجاوباً مع مبادرات مركز (CCL) التعليمية، هـذا الكتيـب يتعادل مـع بحث ماري لـينّ بوللي عـن المرونة بـين المديرين التنفيذيين والآخرين الذين بقوا وتطوروا حتى أثناء الإحباطات والصعوبات

الشخصـية. رؤيتها عن كيفية يحول هؤلاء الباقون النكسات إلى فرصة، كل ذلـك مذكور بالتفصـيل في كتابها الصـادر في عـام ١٩٩٧، «فقدان عملك استرداد روحك» قصص عن المرونة، والتجديد، والأمل.



ملخص لأهم النقاط

تتيح لك المرونة الإفاقة بسرعة من تبعات التغيير والصعوبات وسوء الحظ، والأشخاص المرنون يبدون المرونة والتحمل و التفاؤل، والانفتاح على التعلم.

قصور المرونة هو إشارة إلى الاحتراق، والإعياء، والقلق، والكساد، موقف الدفاع (التبرير) والاستخفاف.إن المرونة لا تعطيك الأدوات فقط التي تتعامل بها مع الصعوبات والإحباطات، ولكنها تسمح لك أيضا بتطوير مهارات ووجهات نظر جديدة من خلالها تقودك للاستمرار في النجاح في العمل وخارج العمل.

الناس غالباً ما ينظرون إلى الأشخاص الذين يتمتعون بالمرونة على أنهم شخصيات مميزة، وهادئة، وقوية، أو لا يتأثرون، ولكن المرونة ليست عسيرة، بالرغم من أن الإصرار - خاصة الإصرار للتعلم من الأخطاء والنجاحات - يلعب دوراً رئيساً، والشخص المرن يسير على هذا الدرب بتوسيع منظوره، و يكون منفتحاً على التغيير، و يكون شغوفاً للتعلم.

إن المرونة مهمة؛ لأن التغيير واسع الانتشار.

تواجه مؤسسات اليوم كل أنواع التغيير بطريقة نموذجية، يمكن أن تؤثر على مهارات قيادتك، وأدائك الإداري أو حتى المهني. إنها يمكن أن تغير انطلاقاتها، وتركيزها العالمي، أو إستراتيجيتها.إن التغييرات يمكن أن تحدث للبيئة التي توجد بها أعمال الشركة أو لخدمة السوق. يمكنك أن تظل قائماً وأن تتطور حتى خلال تلك الأوقات الثابتة أو في ظل التغييرات المركبة ببناء مهارات المرونة.

المرونــة يمكنهــا أن تتطور، فمــن الممكن تغيير منظوراتــك، وعاداتك، وردود أفعالك بتعديل أفكارك وتصرفاتك في تسعة مجالات: (تقبل التغيير، الاستمرار في التعلم، تحفيز الذات، الإحساس بوجود هدف، شبكة العلاقات الشخصــية والمهنيــة، الانعكاس، انتقــال المهارة، علاقتك بالمــال) وعندما تصــبح مرناً فإنــه يمكنك أن تســتوعب وتتعلــم من التغييرات الشخصــية والمهنية، جاعلاً منهم مفتاحاً لتطوير قيادتك.

